

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. LANDASAN TEORI**

##### **1. Pengertian Kinerja Karyawan.**

Mangkunegara (2013) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2009, dalam Fitrianasari, 2013) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target dan sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan atau organisasi mencapai segala tujuan yang diinginkan. Menurut Mathis dan Jackson (2006, dalam Fitrianasari dkk, 2013) kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi beberapa elemen diantaranya adalah kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, kesempatan waktu dan hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Menurut Hasibuan (2001, dalam Bodroastuti dan Ruliaji, 2016) mengatakan bahwa prestasi kerja adalah kemampuan seseorang

dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik atau lebih menonjol kearah tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Titisari (2014, dalam Bodroastuti dan Ruliaji, 2016) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang bertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Menurut Taurisa (2012) kinerja adalah hasil kerja secara keseluruhan yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan apa yang telah diserahkan kepadanya. Tingkat keberhasilan dari seorang karyawan yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya bisa dilihat dari tingkat kinerja dari karyawan tersebut, semakin bagus kinerja dari seorang karyawan maka semakin maju organisasi secara keseluruhan.

Karyawan yang memiliki kemampuan atas apa yang dikerjakan maka akan memiliki tingkat kinerja yang baik karena terdapat kesesuaian atas tugas yang diberikan kepadanya. Apabila ini sudah dimiliki oleh seorang karyawan, maka akan muncul rasa tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan selalu bersedia untuk ikut berpartisipasi dalam mewujudkan tujuan perusahaan atau organisasi dengan cara melaksanakan tugas-tugas secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu terus memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia (karyawan) untuk menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan apa

yang diinginkan guna meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi secara menyeluruh. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat.

a. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut pendapat dari (Mathias dan Jackson, 2011 dalam Agustiningrum, 2016) mengemukakan sebagai berikut :

1) *Quantity of work* (Kuantitas)

Hasil kerja yang sudah ditetapkan sesuai dengan standar.

2) *Quality of work* (Kualitas)

Kualitas kerja mengidentifikasi bagaimana pencapaian kualitas dari apa yang dikerjakan karyawan dan melihat mutu hasil yang dikerjakan yang didasarkan pada standar yang ditetapkan.

3) *Timeline of work* (Ketepatan waktu)

Kemampuan dari seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberi sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

4) *Attendance* (Kehadiran)

Kehadiran menunjukkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja.

5) *Ability to cooperate* (Kerjasama)

Kemampuan bekerja sama menunjukkan bahwa karyawan bisa bersosialisasi dengan rekan kerja dan membangun hubungan interpersonal agar bisa menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

b. Faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2013) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan :

- 1) Kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari potensi (*IQ*) dan kemampuan reality. Artinya karyawan yang memiliki *IQ* diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari.

- 2) Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang mengarah pada tercapainya tujuan organisasi.

## 2. Pengertian Kepuasan Kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan seorang karyawan dan sebaliknya As'ad (2004, dalam Fitrianasari dkk, 2013). Menurut Rivai dan Mulyadi (2012, dalam Putrana dkk, 2016 )

menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Menurut Robbins and Judge (2008), kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang apa yang dikerjakannya, sementara seorang karyawan yang tingkat kepuasannya rendah memiliki perasaan-perasaan negatif tentang apa yang dikerjakannya.

Handoko (2002, dalam Suparjo dkk, 2013) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah tingkat rasa senang atau tidak senang seorang karyawan menilai pekerjaannya. Seorang karyawan apabila mendapatkan kepuasan dari apa yang telah dikerjakan selama ia bekerja, itu akan cukup membuat dirinya termotivasi untuk tetap bertahan dan tinggal pada perusahaan atau organisasi. Tangkilisan (2005, dalam Soegandhi dkk, 2013) kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Robbins (2003, dalam Soegandhi dkk, 2013) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum dari karyawan terhadap pekerjaannya, selisih antara upah atau gaji yang diterima seorang karyawan dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya

mereka terima, kepuasan kerja bisa terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan seorang karyawan sudah terpenuhi. Merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka dapatkan setelah melakukan suatu pengorbanan. Luthan (2006) berpendapat bahwa kepuasan kerja hadir dari persepsi karyawan mengenai seberapa pekerjaan karyawan tersebut memberikan hal yang di nilai penting bagi perusahaan atau organisasi.

a. Dimensi kepuasan kerja

Menurut Luthan (2006) dimensi kepuasan kerja sebagai berikut :

1) Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal ini memberikan kesempatan untuk mengemban tanggung jawab dalam sebuah pekerjaan agar bisa diselesaikan oleh karyawan.

2) Upah atau Gaji

Menerima sejumlah upah atau gaji yang sepadan sesuai dengan apa yang dikerjakan.

3) Kesempatan promosi

Memberikan kesempatan karyawan yang berpotensi untuk maju dalam hal jabatan didalam organisasi.

4) Pengawas atau *Supervisor*

Kemampuan *supervisor* untuk memberikan bantuan teknis kepada karyawan dan dukungan perilaku.

## 5) Rekan kerja

Rekan kerja yang mampu bekerja sama untuk kemajuan organisasi

Weiss *et al.*, (1967, dalam Rikantika, 2016) mengembangkan sebuah alat ukur untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. *MSQ* mengukur kepuasan kerja dengan melihat dari indikator penyesuaian seseorang terhadap lingkungan kerjanya.

Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Weiss *et al.*, (1967, dalam Rikantika, 2016) :

- 1) *Ability Utilization*, adalah kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.
- 2) *Achievement*, adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.
- 3) *Activity*, adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
- 4) *Advancement*, adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja.
- 5) *Authority*, adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
- 6) *Company policies and practices*, adalah kebijakanyang dilakukan secara adil bagi karyawan.
- 7) *Compensation*, adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
- 8) *Co-workers*, adalah hubungan antara rekan kerja.

- 9) *Creativity*, adalah kesempatan untuk mencoba metode sendiri dalam melakukan pekerjaan.
- 10) *Independence*, adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.
- 11) *Moral values*, adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa.
- 12) *Recognition*, adalah pengakuan yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
- 13) *Responsibility*, adalah tanggung jawab yang dimiliki.
- 14) *Security*, adalah rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- 15) *Social service*, adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- 16) *Social status*, adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.
- 17) *Supervision-human relations*, adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap karyawannya.
- 18) *Supervision-technical*, adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.
- 19) *Variety*, adalah kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda dari waktu ke waktu.

20) *Working conditions*, adalah keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya.

b. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Mangkunegara (2013) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Faktor yang ada pada diri karyawan yaitu : kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaannya yaitu : jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasam, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

**3. Pengertian Komitmen Organisasi.**

Komitmen organisasi adalah situasi yang dimana seorang karyawan sudah memihak pada satu perusahaan atau organisasi dan ingin terus mempertahankan keanggotaannya pada perusahaan atau organisasi tersebut. Menurut Luthan (2006) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu dalam menerima nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada perusahaan atau organisasi dan proses yang berkelanjutan dimana seorang

karyawan mengerahkan seluruh kemampuan dan perhatiannya untuk kelanjutan dan kemajuan perusahaan atau organisasi. Menurut Robbins and Judge (2008), komitmen organisasi merupakan kondisi dimana seorang karyawan telah memihak kepada perusahaan atau organisasi dengan seluruh tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan dirinya pada perusahaan atau organisasi tersebut.

Menurut Griffin (2004, dalam Darmawati dkk, 2013) komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mengetahui dan terikat pada perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi pada perusahaan atau organisasi kemungkinan akan melihat dirinya adalah anggota sejati dari perusahaan atau organisasi tersebut. Menurut Sahertian dan Soetjipto (2011, dalam Putrana dkk, 2016) berpendapat bahwa komitmen organisasional dapat dipakai untuk melihat perilaku kerja dan memprediksi aktivitas profesional seorang karyawan karena komitmen organisasional memperlihatkan sikap positif seorang karyawan pada perusahaan atau organisasi. Sikap ini dapat memotivasi seorang karyawan untuk berperilaku positif, menjaga hubungan baik sesama karyawan, dan mematuhi aturan serta kebijakan perusahaan atau organisasi.

Menurut Bodroastuti dan Ruliaji (2016) komitmen organisasi adalah suatu yang membuat seorang karyawan bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi tercapainya tujuan dirinya dan

tujuan perusahaan atau organisasi yang telah dirancang dan disepakati sebelumnya. Komitmen organisasi memiliki peran yang penting terutama pada kinerja seorang karyawan ketika bekerja, ini bisa menjadi acuan serta dorongan yang membuat seorang karyawan lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya terhadap perusahaan atau organisasi dimana ia bekerja. Suma dan Lesha (2013, dalam Sri wahyudi dan Sudibya, 2016) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi seorang karyawan atau individu dengan keterlibatannya dalam perusahaan atau organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga faktor yaitu penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, keyakinan yang kuat dan kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan perasaan karyawan akan kesesuaiannya terhadap organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi mereka sangat penting, karena kepentingan karyawan, tujuan dan kebutuhan harus pas dengan orang-orang dari organisasi sehingga

dapat bekerja secara efisien. Komitmen organisasi telah terbukti berhubungan dengan produktivitas, kehadiran di tempat kerja, omset, pensiun, partisipasi, simpati terhadap serikat pekerja dan kasus-kasus psikologis. Seyed, *et all* (2014, dalam Oka, 2015 ).

a. Dimensi komitmen Organisasi

Mayer dan Allen (dalam Luthan, 2006) berpendapat bawah ada tiga dimensi komitmen organisasi yaitu :

- 1) Komitmen affektif adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan, adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
- 3) Komitmen normatif, adalah perasaan wajib untuk berada dalam organisasi karena merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

b. Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Suma dan Lesa (2013, dalam Wahyudi dan Sudibya, 2016) tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengarahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

#### 4. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Perilaku sosial organisasi atau disebut juga *Organizational Citizenship Behavior* merupakan hal yang sangat unik dari pekerjaan individu karyawan dalam melakukan pekerjaannya, perusahaan atau organisasi bisa dikatakan mendapatkan keuntungan jika ada karyawan yang tidak hanya melakukan pekerjaan intinya saja, tetapi seorang karyawan tersebut juga mau melakukan tugas yang lebih setelah menyelesaikan tugas pribadinya misalnya seperti menolong pekerjaan teman kerja yang kesusahan, memberi masukan serta menggunakan waktu dengan sangat efektif. Ada beberapa hal yang menyebabkan seorang karyawan mau melakukan perilaku ekstra ini, diantaranya adalah tingkat kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan tersebut terhadap perusahaan atau organisasi dimana tempat mereka bekerja (Soegandhi dkk, 2013). Robbins and Judge (2008, dalam Soegandhi dkk, 2013), telah banyak fakta yang menunjukkan bahwa jika sebuah perusahaan atau organisasi memiliki karyawan yang mempunyai sifat perilaku sosial atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang baik, ini akan memiliki dampak positif terhadap kinerja yang lebih baik di bandingkan dengan perusahaan atau organisasi yang karyawannya hanya menjalankan tugas pribadinya saja.

Menurut Garay (2006 dalam Yuniar dkk, 2011). Perusahaan atau organisasi bisa dikatakan sukses jika memiliki karyawan yang mempunyai

karakteristik selalu bersedia memberikan seluruh kinerja mereka secara optimal, kinerja yang optimal disini tidak hanya sesuai yang ditargetkan perusahaan atau organisasi, melainkan diharapkan mampu melebihi target yang diinginkan oleh perusahaan atau organisasi. Dalam dunia pekerjaan pada saat sekarang ini, pekerjaan akan sering dilakukan secara bersama-sama atau kerja tim dan ini menunjukkan betapa pentingnya bagi perusahaan atau organisasi memiliki karyawan yang bisa menunjukkan perilaku sosialnya dengan baik. Menurut Organ (1988, dalam Purba dan Seniati, 2010) OCB adalah bentuk perilaku karyawan yang merupakan pilihan, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi, tetapi secara keseluruhan meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak mendapatkan hukuman. Menurut Spector (2006, dalam Yuniar dkk, 2011) berpendapat bahwa perilaku sosial atau *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah bukan dari perilaku formal pekerjaan yang dimana akan memberikan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi. Seorang karyawan yang menunjukkan perilaku sosial tersebut akan memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan atau organisasi dengan perilakunya yang diluar dari tugasnya tersebut, dilain sisi karyawan tersebut juga tetap melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya, Sejalan dengan pengertian yang diungkapkan oleh Spector dan Organ. Luthan

(2006, dalam Yuniar dkk, 2011) mengemukakan bahwa sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif dari seorang karyawan, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi itu dapat meningkatkan efektivitas perusahaan atau organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (2003, dalam Agustiningrum dkk, 2016) *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB merupakan tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Menurut Wei (2003, dalam Agustiningrum dkk, 2016) *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB pada awalnya dipahami dan diartikan sebagai konstruk tingkat individu yang disebut dengan perilaku seorang karyawan yang melebihi tugas dan kewajibannya dan tidak secara eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal organisasi dan juga perilaku ini sangat memberikan kontribusi dalam peningkatan efektivitas perusahaan atau organisasi. Robbins dan Judge (2008, dalam Bodroastuti dan Ruliaji 2016) OCB merupakan perilaku seorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya dan kewajibannya, namun lebih didasarkan pada kesukarelaan dari seorang karyawan tersebut. OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam perusahaan atau organisasi, diantaranya adalah karena adanya kepuasan kerja dari seorang karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi.

a. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut organ *et al* (2006, dalam Soegandhi dkk, 2013) adalah sebagai berikut :

1) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan oleh seorang karyawan untuk berusaha melebihi dengan apa yang diharapkan perusahaan atau organisasi.

3) *Sportmanship*

Perilaku yang mau memberikan toleransi terhadap yang kurang mengenakan dalam perusahaan atau organisasi yang tidak menunjukkan keberatan. Seorang karyawan yang memiliki tingkat *sportmanship* yang tinggi bisa meningkatkan iklim kerja yang positif antar sesama karyawan, karyawan akan lebih menunjukkan rasa sopan dan bisa bekerja sama dengan baik sehingga itu akan menimbulkan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Dimensi ini dimana seorang karyawan bisa menjaga hubungan baik sesama rekan kerja agar terhindar dari permasalahan-permasalahan yang akan menimbulkan ketidak nyamanan dalam bekerja. Seorang karyawan yang memiliki sifat ini akan cenderung menghargai dan memperhatikan sesama rekan kerja.

5) *Civic virtue*

Dimensi ini dimana seorang karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaan atau organisasi dimana tempat ia bekerja.

b. Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Soegandhi dkk (2013, dalam Lubis 2015) Faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin.

## **B. KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### 1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi. Tampaknya logis apabila kita mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang utama dari seorang karyawan untuk lebih cenderung berperilaku positif terhadap perusahaan atau organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain daripada itu, jika seorang karyawan puas akan pekerjaannya maka karyawan tersebut cenderung akan melakukan pekerjaan yang melebihi dari pekerjaan pokok mereka karena ingin membagikan pengaruh positif dirinya. Semakin meningkat kepuasan kerja karyawan dan semakin meningkatnya *organizational citizenship behavior* (OCB) maka keduanya mempunyai pengaruh yang positif. Hasil penelitian yang menguji antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya sebagai berikut.

**Tabel 2.1**

Jurnal pendukung Hipotesis Penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Bodroastuti dan Ruliaji, 2016	Pengaruh Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap OCB Serta Dampaknya Terhadap Kinerja karyawan	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, OCB, Kinerja karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
2	Soegandhi dkk, 2013	Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap OCB	Kepuasan kerja, Loyalitas kerja, OCB	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB
3	Suparjo dkk, 2013	Pengaruh Komitmen organisasi, Kepuasan kerja dan Budaya organisasi Terhadap OCB (studi pada PT. plasa simpang lima Semarang)	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, Budaya organisasi, OCB	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
4	Mohammad dkk, 2011	Pengaruh kepuasan kerja dan organisasi kewarganegaraan perilaku. (OCB)	Kepuasan , OCB	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB
5	Thoyib A dan Sukmawati, 2013	Peran OCB Sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan kerja, Lingkungan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja karyawan.	OCB, Kepuasan kerja, Lingkungan kerja Komitmen organisasi, Kinerja karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB

Dengan adanya hasil pemaparan diatas, maka hipotesis pertama pada dalam penelitian ini adalah :

**H1 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.**

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan *organization citizenship behavior* (OCB). Perilaku *organization citizenship behavior* (OCB) dari seorang karyawan timbul karena seorang karyawan tersebut sudah berkomitmen pada suatu organisasi dimana mereka bekerja, karyawan tersebut cenderung akan memberikan tenaga dan pikirannya untuk memajukan perusahaan dimana mereka bekerja, Luthan (2006). Karyawan yang sudah mempunyai komitmen dalam dirinya terhadap organisasi akan merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi tersebut sehingga dia akan lebih bertanggung jawab dan selalu mengerjakan pekerjaan dengan sebaik mungkin dengan kemampuan yang dia miliki. Sehingga semakin meningkat komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan dan semakin meningkatnya *organizational citizenship behavior* (OCB) maka keduanya mempunyai pengaruh yang positif, Sedangkan semakin meningkat komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan dan semakin menurunnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka keduanya mempunyai pengaruh negatif. Hasil penelitian yang menguji antara komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya sebagai berikut.

**Tabel 2.2**

## Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Putrana dkk, 2016	Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap OCB Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, OCB, Kinerja karyawan	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
2	Bodroastuti dan Ruliaji, 2016	Pengaruh Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap OCB Serta Dampaknya Terhadap Kinerja karyawan	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, OCB, Kinerja karyawan	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
3	Suparjo dkk, 2013	Pengaruh Komitmen organisasi, Kepuasan kerja dan Budaya organisasi Terhadap OCB (studi pada PT. plasa simpang lima Semarang)	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, Budaya organisasi, OCB, OCB	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
	Ghalib dkk, 2014	The effect of Leadership style to the Employees performance of bank kalsel through Communication satisfaction Mediation variable, Organizational commitment, and OCB.	Leadership style, Employee Performance, Communication satisfaction, Organizational commitment, OCB	Organizational commitment have effect to OCB
4	Thoyib A dan Sukmawati, 2013	Peran OCB Sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan kerja, Lingkungan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja karyawan.	OCB, Kepuasan kerja, Lingkungan kerja Komitmen organisasi, Kinerja karyawan	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB

Dengan adanya hasil pemaparan diatas, maka hipotesis kedua pada dalam penelitian ini adalah :

**H2: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai mereka penting bagi mereka sendiri dan bagi organisasi dimana tempat dia bekerja. Kepuasan kerja dari seorang karyawan merupakan elemen yang paling penting dalam menciptakan karyawan yang baik dan berprestasi. Kepuasan kerja sendiri merupakan satu dari sebagian faktor penting dalam mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Karyawan yang puas atas pekerjaannya mereka akan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya karena terdapat kesesuaian antara kemampuan dari karyawan tersebut dan tugas yang diberikan kepadanya, sehingga apabila karyawan sudah mempunyai kemampuan itu, maka kinerja dari karyawan tersebut akan semakin baik dan terus semakin meningkat dan organisasi juga akan semakin baik.

Sehingga semakin meningkat kepuasan kerja karyawan dan semakin meningkatnya kinerja karyawan maka keduanya mempunyai pengaruh yang positif, Sedangkan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan dan semakin menurunnya kinerja karyawan maka keduanya mempunyai pengaruh negatif. Hasil penelitian yang menguji antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya sebagai berikut.

**Tabel 2.3**

## Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Putrana dkk, 2016	Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap OCB Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, OCB, Kinerja karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
2	Kurniawati dan Wahyudi, 2015	Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja dengan OCB sebagai variabel Moderasi	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi Kinerja karyawan, OCB	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan
3	Thoyib A dan Sukmawati, 2013	Peran OCB Sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan kerja, Lingkungan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja karyawan.	OCB, Kepuasan kerja, Lingkungan kerja Komitmen organisasi, Kinerja karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Sri wahyudi dan Sudibya, 2016	Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Di Natya Hotel, Kuta Bali	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi Kinerja karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan
5	Troena dkk, 2013	Organizational Citizenship Behavior Peran dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	OCB, Kepuasan kerja, kepemimpinan Transformasional Kepuasan Kerja, Kinerja karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja karyawan

Dengan adanya hasil pemaparan diatas, maka hipotesis ketiga pada dalam penelitian ini adalah :

**H3: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.**

#### 4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisai adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu, karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasi cenderung akan memberikan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan organisasi atau perusahaan. Tingkat komitmen seorang karyawan terhadap organisasi atau perusahaan sangatlah diperlukan, karena melalui komitmen tersebut akan menciptakan suasana kerja yang baik dan profesional. Dengan adanya komitmen dari seorang karyawan terhadap perusahaan yang nantinya akan meningkatkan kinerja dari seorang karyawan dan itu akan menyebabkan karyawan tersebut mempunyai rasa tanggung jawab pada pekerjaannya dan juga pada organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Semakin meningkat komitmen organisasai yang ditunjukkan karyawan dan semakin meningkatnya kinerja karyawan maka keduanya mempunyai pengaruh yang positif, Sedangkan semakin meningkat komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan dan semakin menurunnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* maka keduanya mempunyai pengaruh negatif. Hasil penelitian yang menguji antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya sebagai berikut.

**Tabel 2.4**

## Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Putrana dkk, 2016	Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap OCB Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, OCB, Kinerja karyawan	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
2	Kurniawati dan Wahyudi, 2015	Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja dengan OCB sebagai variabel Moderasi	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi Kinerja karyawan, OCB	Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan
3	Sri wahyudi dan Sudibya, 2016	Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Di Natya Hotel, Kuta Bali	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi Kinerja karyawan	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
4	Thoyib A dan Sukmawati, 2013	Peran OCB Sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan kerja, Lingkungan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja karyawan.	OCB, Kepuasan kerja, Lingkungan kerja Komitmen organisasi, Kinerja karyawan	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dengan adanya hasil pemaparan diatas, maka hipotesis keempat pada dalam penelitian ini adalah :

**H4 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.**

## 5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan.

Apabila suatu perusahaan atau organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki sifat *OCB* yang baik, perusahaan atau organisasi tersebut akan lebih baik dan lebih maju dibandingkan dengan perusahaan atau organisasi lain. Perilaku positif atau perilaku ekstra seorang karyawan ditempat kerja akan mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Dengan adanya perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* yang ditunjukkan oleh karyawan maka produktivitas karyawan antar sesama rekan kerja akan meningkat karena timbul perasaan saling tolong menolong membantu pekerjaan rekan kerja yang mengalami kesusahan dalam melaksanakan pekerjaannya dan mau bekerja melebihi dari harapan perusahaan.

Sehingga semakin meningkat *organizational citizenship behavior (OCB)* yang ditunjukkan karyawan dan semakin meningkatnya kinerja karyawan maka keduanya mempunyai pengaruh yang positif, Sedangkan semakin meningkat *organizational citizenship behavior (OCB)* yang ditunjukkan karyawan dan semakin menurunnya kinerja karyawan maka keduanya mempunyai pengaruh negatif. Hasil penelitian yang menguji antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kinerja karyawan dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya sebagai berikut.

**Tabel 2.5**  
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Putrana dkk, 2016	Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap OCB Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, OCB, Kinerja karyawan	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
2	Bodroastuti dan Ruliaji, 2016	Pengaruh Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap OCB Serta Dampaknya Terhadap Kinerja karyawan	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, OCB, Kinerja karyawan	OCB berpengaruh positif dan terhadap Kinerja karyawan
3	Troena dkk, 2013	Organizational Citizenship Behavior Peran dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	OCB, Kepuasan kerja, kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja karyawan	OCB berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja karyawan
4	Agustiningrum (2016)	Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB	Persepsi dukungan organisasi, OCB, kinerja karyawan	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Fitrianasari dkk, (2013)	Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap OCB dan kinerja	Kompensasi, kepuasan kerja, OCB, kinerja	OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dengan adanya hasil pemaparan diatas, maka hipotesis kelima pada dalam penelitian ini adalah :

**H5 : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan**

6. Pengaruh Kepuasan Kerja Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Mediasi.

Kepuasan Kerja merupakan suatu persepsi seorang karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang positif bagi dirinya dan bagi organisasi dimana dia bekerja. seorang karyawan puas akan pekerjaannya maka karyawan tersebut cenderung akan melakukan pekerjaan yang melebihi dari pekerjaan pokok mereka atau yang sering disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karena ingin membagikan pengaruh positif dirinya. Hal ini apabila sudah dimiliki oleh seorang karyawan maka kinerja yang dihasilkan dari karyawan tersebut akan semakin meningkat, karena dengan adanya perasaan puas dari seorang karyawan dalam bekerja dan ada tambahan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* antar karyawan hal ini akan meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja.

Sehingga semakin meningkatnya Kepuasan kerja dari seorang karyawan, dan dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang ditunjukkan seorang karyawan dan semakin meningkatnya Kinerja karyawan, maka mempunyai pengaruh yang positif, sedangkan semakin meningkatnya Kepuasan kerja dari seorang karyawan, dan dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

yang ditunjukkan seorang karyawan dan semakin menurunnya Kinerja, maka mempunyai pengaruh yang negatif. Adapun beberapa penelitian yang mendukung sebagai berikut :

**Tabel 2.6**

Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Putrana dkk, 2016	Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap OCB Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, OCB, Kinerja karyawan	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
2	Bodroastuti dan Ruliaji, 2016	Pengaruh Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap OCB Serta Dampaknya Terhadap Kinerja karyawan	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, OCB, Kinerja karyawan	OCB berpengaruh positif dan terhadap Kinerja karyawan
3	Thoyib A dan Sukmawati, 2013	Peran OCB Sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan kerja, Lingkungan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja karyawan.	OCB, Kepuasan kerja, Lingkungan kerja, Komitmen organisasi, Kinerja karyawan	OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

Dengan adanya hasil pemaparan diatas, maka hipotesis keenam pada dalam penelitian ini adalah :

**H6 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Mediasi.**

7. Pengaruh Komitmen Organisasi Secara Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Mediasi .

Komitmen Organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan berpihak pada suatu organisasi tertentu, karyawan yang sudah berkomitmen pada suatu organisasi dimana mereka bekerja cenderung akan memberikan tenaga dan pikirannya untuk memajukan perusahaan dimana mereka bekerja, oleh adanya hal ini karyawan yang berkomitmen cenderung akan menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mereka di tempat kerja karena mereka telah memiliki keyakinan dan hubungan yang erat terhadap organisasi, perilaku positif atau perilaku ekstra seorang karyawan ditempat kerja akan mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Sehingga semakin meningkatnya Komitmen, dan dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang ditunjukkan seorang karyawan dan semakin meningkatnya Kinerja, maka mempunyai pengaruh yang positif, sedangkan semakin meningkatnya Komitmen, dan dengan adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang ditunjukkan seorang karyawan dan semakin menurunnya Kinerja, maka mempunyai pengaruh yang negatif. Adapun beberapa penelitian yang mendukung sebagai berikut :

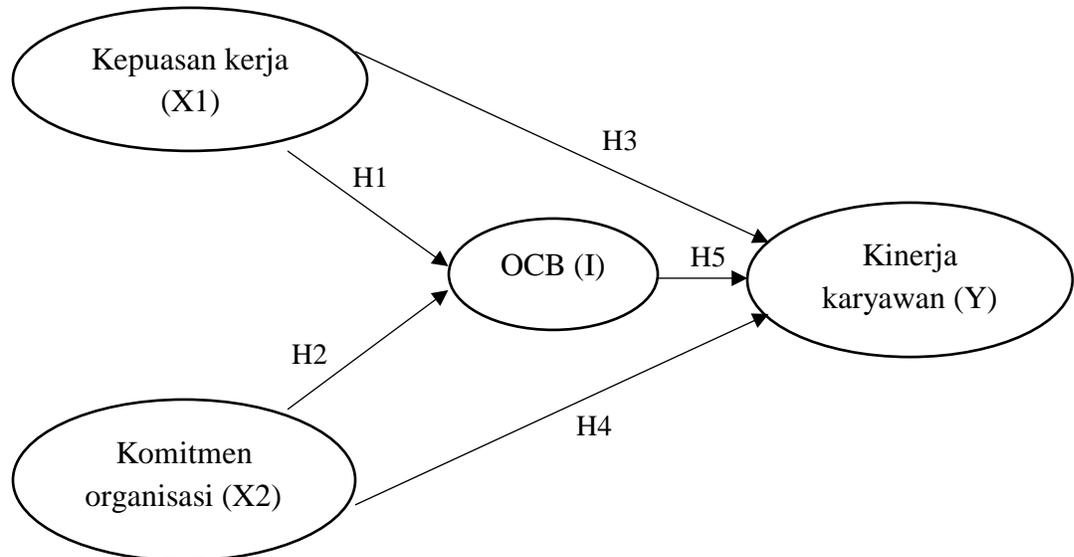
**Tabel 2.7**  
Jurnal Pendukung Hipotesis Penelitian

No	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Temuan
1	Thoyib A dan Sukmawati, 2013	Peran OCB Sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan kerja, Lingkungan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja karyawan.	OCB, Kepuasan kerja, Lingkungan kerja, Komitmen organisasi, Kinerja karyawan	OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan
2	Bodroastuti dan Ruliaji, 2016	Pengaruh Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap OCB Serta Dampaknya Terhadap Kinerja karyawan	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, OCB, Kinerja karyawan	OCB berpengaruh positif dan terhadap Kinerja karyawan
3	Agustiningrum (2016)	Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB	Persepsi dukungan organisasi, OCB, kinerja karyawan	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Putrana dkk, 2016	Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi Terhadap OCB Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, OCB, Kinerja karyawan	OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan

Dengan adanya hasil pemaparan diatas, maka hipotesis ke tujuh pada dalam penelitian ini adalah :

**H7 : Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Mediasi.**

### C. MODEL PENELITIAN



Gambar 2.1

H1 : Fitrianasari dkk, (2013); Akhmad (2015); Bodroastuti dan Ruliaji (2016); Thoyib A dan Sukmawati (2013); Suparjo dkk (2013).

H2 : Putrana dkk (2016); Bodroastuti dan Ruliaji (2016); Thoyib A dan Sukmawati (2013); Suparjo dkk (2013).

H3 : Putrana dkk (2016); Kurniawati dan Whayudi (2015); Sri wahyudi dan Sudibya (2016); Thoyib A dan Sukmawati (2013)

H4 : Putrana dkk (2016); Kurniawati dan Whayudi (2015); Sri wahyudi dan Sudibya (2016); Thoyib A dan Sukmawati (2013).

H5 : Agustiningrum (2016); Putrana dkk (2016); Bodroastuti dan Ruliaji (2016); Thoyib A dan Sukmawati (2013); Fitrianasari dkk, (2013).

H6 : Putrana dkk (2016); Bodroastuti dan Ruliaji (2016); Thoyib A dan Sukmawati (2013).

H7 : Thoyib A dan Sukmawati (2013); Bodroastuti dan Ruliaji (2016); Agustiningrum (2016)